
**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
RETENSI ANGGOTA: MEDIASI PROSES PEMURIDAN
DALAM ORGANISASI KEAGAMAAN**

Budi Harwanto

Universitas Klabat, Manado

e-mail: bharwanto@unklab.ac.id

Abstract: *This study asks how transformational leadership shapes member retention in religious organizations, treating disciple making as the pathway that carries much of that influence. The motivation lies in a contradiction running through the literature: some studies tie transformational leadership to commitment and retention, while others find the effect weak or absent. A cross-sectional survey of 525 members of the Seventh-day Adventist Church in Eastern Indonesia was used to test the question. Transformational leadership was captured with a 20-item MLQ-informed scale, disciple making with 31 items, and member retention with 13 items, and the data were examined through Pearson correlation, stepwise regression, and structural equation modeling. Every dimension of transformational leadership related positively to retention. Inspirational motivation and intellectual stimulation stood out as the strongest predictors in the regression. The structural model traced two routes at once which is a direct effect on retention and an indirect effect running through disciple making that suggesting that transformational leadership keeps members chiefly when it sets calling, integrating, equipping, and involving in motion. The article extends transformational leadership theory into religious settings and points church leaders toward a discipleship-grounded practice rather than one that is merely charismatic or administrative.*

Keywords: *transformational leadership; member retention; disciple making; religious organizations; structural equation modeling*

Abstrak: Studi ini menguji bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi retensi anggota di organisasi keagamaan, dengan proses pemuridan ditempatkan sebagai jalur mediasi. Persoalannya berangkat dari bukti empiris yang saling bertentangan. Sejumlah penelitian mengaitkan kepemimpinan transformasional dengan komitmen dan retensi, tetapi sebagian lain melaporkan efek yang lemah, bahkan tidak signifikan. Untuk menjawab ketegangan itu, survei potong lintang dilakukan terhadap 525 anggota Gereja Masehi Advent Hari Ketujuh di Indonesia Timur. Kepemimpinan transformasional diukur memakai 20 item yang diadaptasi dari *Multifactor Leadership Questionnaire*, proses pemuridan 31 item, dan retensi anggota 13 item. Data diolah melalui korelasi *Pearson*, regresi bertahap, dan *structural equation modeling*. Hasilnya konsisten: keempat dimensi kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan retensi. Dalam regresi, *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation* muncul sebagai prediktor terkuat. Model struktural memperlihatkan dua jalur sekaligus yaitu pengaruh langsung kepemimpinan terhadap retensi, dan pengaruh tidak langsung yang mengalir lewat proses pemuridan. Pola ini menyiratkan satu hal pokok: kepemimpinan transformasional menahan anggota untuk tetap tinggal justru ketika ia menggerakkan proses *calling*, *integrating*, *equipping*, dan *involving*. Artikel ini memperkaya teori kepemimpinan transformasional pada ranah organisasi keagamaan sekaligus menawarkan arahan praktis bagi gereja untuk membangun kepemimpinan yang berpijak pada pemuridan, bukan semata karisma atau kelihaian administratif.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional; retensi anggota; proses pemuridan; organisasi keagamaan; structural equation modeling

PENDAHULUAN

Bagi organisasi keagamaan, mempertahankan anggota adalah persoalan mendasar terlebih ketika keanggotaan sepenuhnya bertumpu pada kesukarelaan. Di dunia bisnis, retensi biasa dibaca sebagai kemampuan menahan pelanggan atau karyawan lewat kompensasi, jenjang karier, iklim kerja, dan sistem penghargaan. Gereja bekerja dengan logika yang berbeda. Keterikatan anggota di sana tidak semata lahir dari manfaat praktis, melainkan dari identitas iman, relasi komunitas, makna spiritual, pengalaman melayani, dan rasa ikut memiliki misi organisasi. Maka mempertahankan anggota tidak berhenti pada menjaga angka di buku keanggotaan. Yang dijaga adalah apakah anggota tetap hidup di tengah komunitas, bertumbuh secara rohani, dan ambil bagian dalam pelayanan.

Kehilangan anggota sudah lama menjadi sorotan dalam kajian organisasi keagamaan maupun nirlaba. Sebuah gereja bisa saja bertumbuh melalui baptisan, penginjilan, atau perpindahan anggota. Tetapi pertumbuhan semacam itu rapuh bila mereka yang baru bergabung tidak dipelihara oleh sistem pembinaan yang memadai. Di sisi lain, literatur kepemimpinan secara konsisten menempatkan pemimpin sebagai sosok yang ikut membentuk sikap, komitmen, dan perilaku anggota. Salah satu pendekatan yang paling banyak diteliti adalah kepemimpinan transformasional, yang menekankan kesanggupan pemimpin menginspirasi pengikut, menanamkan visi, menghadirkan teladan moral, mendorong pembelajaran, sekaligus menaruh perhatian pada kebutuhan tiap individu. Dalam jemaat, pemimpin seperti ini tidak sekadar menjalankan program; ia membantu anggota melihat keterlibatan mereka sebagai bagian dari panggilan yang lebih besar.

Sekalipun begitu, kaitan antara kepemimpinan transformasional dan retensi tidak selalu muncul seragam. Beberapa studi memperlihatkan bahwa

kepemimpinan ini memperkuat komitmen, kepuasan, loyalitas, dan niat bertahan (Conroy et al., 2023; Krishna et al., 2022; Almas et al., 2020). Pada organisasi sukarela, perilaku pemimpin yang menyokong pembelajaran, kepuasan, dan identitas peran juga terbukti mengangkat komitmen sukarelawan (Benevene et al., 2020; Piatak & Carman, 2023). Namun di lingkungan gereja, sejumlah penelitian terdahulu justru menemukan bahwa kepemimpinan tidak otomatis menjelaskan kesehatan, pertumbuhan, efektivitas, atau retensi jemaat. Ketidakkonsistenan inilah yang mengisyaratkan bahwa hubungan tersebut perlu dijelaskan lewat mekanisme yang lebih spesifik.

Artikel ini berargumen bahwa mekanisme itu adalah proses pemuridan. Di organisasi keagamaan, pemuridan jauh lebih luas daripada pengajaran doktrin. Ia merupakan proses berkelanjutan yang memanggil anggota untuk mengikut Kristus, menyatukan mereka ke dalam komunitas iman, membekali mereka dengan kompetensi pelayanan, lalu melibatkan mereka dalam misi gereja. Singkatnya, pemuridan adalah jalur pertumbuhan yang mengubah anggota dari penonton pasif menjadi pelaku aktif dalam kehidupan organisasi.

Secara teoretis, argumen ini bersandar pada *Social Exchange Theory* dan *Self-Determination Theory*. Menurut yang pertama, anggota cenderung membalas dukungan pemimpin dengan komitmen, loyalitas, dan partisipasi. Hanya saja, di gereja balasan itu jarang muncul langsung; ia biasanya melewati pengalaman anggota dalam relasi pemuridan—pengalaman merasa diperhatikan, dibimbing, dan diajak terlibat. *Self-Determination Theory* melengkapi gambaran ini. Kepemimpinan transformasional dan pemuridan sama-sama mampu memenuhi kebutuhan akan *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*. Anggota yang merasa punya ruang untuk berperan, merasa sanggup melayani, dan merasa terhubung dengan komunitas, akan lebih mungkin bertahan.

Berangkat dari sini, penelitian menguji sebuah model mediasi: proses pemuridan sebagai penghubung antara kepemimpinan transformasional dan retensi anggota. Naskah ini mengembangkan kajian terdahulu dengan memperdalam narasi hasil dan pembahasan, mempertegas pijakan teoretis, serta menyerap literatur seputar kepemimpinan, retensi, kesukarelawanan, organisasi keagamaan, dan pemuridan. Pertanyaan pokoknya sederhana namun belum tuntas terjawab: seberapa jauh kepemimpinan transformasional memengaruhi retensi anggota, dan benarkah proses pemuridan memediasi hubungan itu?

METODE

Penelitian ini memakai desain kuantitatif korelasional dengan pendekatan survei potong lintang. Pilihan ini sejalan dengan tujuannya, yakni menguji hubungan antarvariabel dan mengevaluasi model mediasi pada satu titik pengumpulan data. Unit analisisnya adalah anggota Gereja Masehi Advent Hari Ketujuh di wilayah Indonesia Timur.

Populasinya meliputi anggota gereja dari lima misi dan konferensi di kawasan tersebut. Mengingat luasnya wilayah pelayanan dan pertimbangan akses ke responden, pengambilan sampel dilakukan secara *convenience sampling*. Dari 525 kuesioner dinyatakan valid dan dianalisis. Sebanyak 61% responden laki-laki, dan mayoritas tergolong anggota lama: 74,9% telah berada di jemaatnya sekarang selama lima tahun atau lebih. Komposisi ini menandakan responden cukup berpengalaman untuk menilai kepemimpinan, pemuridan, maupun retensi.

Kepemimpinan transformasional diukur lewat 20 item yang diadaptasi dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (Avolio & Bass, 1995) dan disesuaikan dengan konteks jemaat, mencakup *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Responsnya

memakai skala empat poin. Reliabilitasnya sangat baik, dengan *Cronbach alpha* 0,94.

Proses pemuridan diukur memakai 31 item yang mewakili *calling*, *integrating*, *equipping*, dan *involving*, dengan *Cronbach alpha* 0,92. Adapun retensi anggota diukur lewat 13 item yang menyentuh komitmen, loyalitas, niat tetap aktif, dan partisipasi yang berkelanjutan, dengan *Cronbach alpha* 0,88. Seluruh instrumen telah melewati penilaian panel ahli dan uji coba awal.

Pengolahan data ditempuh dengan SPSS dan AMOS, menempuh tahap statistik deskriptif, korelasi Pearson, regresi bertahap, lalu *structural equation modeling*. Kesesuaian model dinilai dengan indeks yang lazim: *chi-square/df*, RMSEA, dan CFI. Model dipandang dapat diterima bila *chi-square/df* di bawah 3, RMSEA di bawah 0,08, dan CFI di atas 0,90.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif kepemimpinan transformasional

Secara deskriptif, anggota menilai kepemimpinan transformasional para pemimpin gereja pada kategori sangat tinggi. Skor rata-rata keseluruhan 3,15 pada skala empat poin. *Inspirational motivation* menempati posisi teratas ($M = 3,20$), disusul *idealized influence* ($M = 3,17$), *intellectual stimulation* ($M = 3,15$), dan *individualized consideration* ($M = 3,06$). Walau semua dimensi tergolong sangat tinggi, *individualized consideration* berada di urutan paling bawah—terutama pada item soal ketersediaan waktu untuk mengajar dan melatih tiap anggota.

Temuan ini menyiratkan bahwa pemimpin gereja dipersepsikan kuat dalam memberi visi, teladan, dan dorongan berpikir, tetapi belum sekuat itu dalam perhatian personal lewat coaching dan mentoring. Pada jemaat besar atau wilayah pelayanan yang membentang luas, keterbatasan waktu memang membuat pembinaan satu per satu sulit

dilakukan. Di sinilah penguatan sistem coaching yang terdelegasi menjadi kebutuhan yang praktis.

Tabel 1 Statistik Deskriptif Dimensi Kepemimpinan Transformatif

Dimensi	Mean	SD	Interpretasi
Idealized influence	3,17	0,44	Sangat tinggi
Inspirational motivation	3,20	0,44	Sangat tinggi
Intellectual stimulation	3,15	0,49	Sangat tinggi
Individualized consideration	3,06	0,52	Sangat tinggi
Keseluruhan TLB	3,15	0,45	Sangat tinggi

Hubungan kepemimpinan transformasional dan proses pemuridan

Analisis korelasi memperlihatkan bahwa semua dimensi kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dan signifikan dengan proses pemuridan. Korelasi totalnya $r = 0,497$ ($p < 0,001$), sehingga H2 didukung: makin tinggi persepsi anggota atas kepemimpinan transformasional, makin kuat pula pengalaman pemuridan yang mereka

rasakan.

Di antara seluruh dimensi, *inspirational motivation* berkorelasi paling kuat dengan total proses pemuridan ($r = 0,484$). Hal ini masuk akal, sebab pemuridan memang berawal dari visi dan panggilan. Anggota lebih mudah beranjak dari kehadiran pasif menuju partisipasi aktif ketika pemimpin sanggup menjelaskan mengapa pelayanan mereka penting dan bagaimana kontribusi itu bertaut dengan misi gereja.

Tabel 2 Korelasi Dimensi Kepemimpinan Transformatif Dengan Proses Pemuridan

Dimensi kepemimpinan	r dengan pemuridan	p
Idealized influence	0,445	< 0,001
Inspirational motivation	0,484	< 0,001
Intellectual stimulation	0,433	< 0,001
Individualized consideration	0,423	< 0,001
Total TLB	0,497	< 0,001

Hubungan kepemimpinan transformasional dan retensi anggota

Kepemimpinan transformasional juga berkorelasi positif dengan retensi anggota, dengan korelasi total $r = 0,560$ ($p < 0,001$). Hasil ini menyokong H1 dan menandai kepemimpinan transformasional sebagai faktor penting dalam mempertahankan anggota. Nilai itu berada di rentang sedang hingga kuat cukup bermakna secara praktis bagi pengelolaan gereja.

Namun regresi bertahap menunjukkan kontribusi tiap dimensi tidaklah sama. *Inspirational motivation* tampil sebagai prediktor utama ($\beta = 0,343$; $t = 7,931$), sedangkan *intellectual stimulation* menjadi prediktor tambahan ($\beta = 0,145$; $t = 3,713$). Keduanya menjelaskan 32,4% varians retensi, dan *inspirational motivation* sendirian sudah menyumbang 30,6%. Artinya, visi, makna, dan dorongan untuk belajar adalah kunci bagi bertahanannya anggota.

Tabel 3 Regresi Bertahap Dimensi Kepemimpinan Terhadap Retensi Anggota

Prediktor	Beta	t	p	Varians dijelaskan
Inspirational motivation	0,343	7,931	< 0,001	30,6%
Intellectual stimulation	0,145	3,713	< 0,001	1,8%
Model total	-	-	-	32,4%

Model mediasi proses pemuridan

Uji *structural equation modeling* memperlihatkan model mediasi yang cocok dengan data. Chi-square/df sebesar 2,508 berada di bawah ambang 3; RMSEA 0,054 menandakan *error of approximation* yang rendah; dan CFI 0,976 menunjukkan kecocokan komparatif yang sangat baik. Dengan begitu, model yang merangkai kepemimpinan transformasional, proses pemuridan, dan retensi anggota dapat diterima secara empiris.

Koefisien jalurnya bercerita lebih jauh. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap proses pemuridan sebesar 0,165, dan pemuridan berpengaruh terhadap retensi sebesar 0,482. Pengaruh langsung kepemimpinan

terhadap retensi tercatat 0,179, sementara pengaruh tidak langsung lewat pemuridan 0,079, sehingga *total effect*-nya 0,258. Karena jalur langsung dan tidak langsung sama-sama berkontribusi, pemuridan berperan sebagai mediator parsial. Temuan ini menguatkan H4.

Mediasi parsial mengandung pesan tersendiri: kepemimpinan transformasional tetap punya efek langsung pada retensi, tetapi efek itu menjadi lebih kuat dan lebih berarti ketika kepemimpinan menyalakan proses pemuridan.

Retensi, dengan demikian, bukan semata buah persepsi positif terhadap pemimpin, melainkan hasil pengalaman anggota dalam dipanggil, diintegrasikan, dibekali, dan dilibatkan.

Tabel 4 Koefisien Jalur Model Mediasi

Jalur	Koefisien
Kepemimpinan → Pemuridan	0,165
Pemuridan → Retensi	0,482
Kepemimpinan → Retensi langsung	0,179
Kepemimpinan → Retensi tidak langsung melalui Pemuridan	0,079
Kepemimpinan → Retensi total	0,258

Pembahasan

Tujuan utama studi ini adalah menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional menyumbang pada retensi anggota di organisasi keagamaan. Hasilnya memperlihatkan hubungan yang positif—tetapi tidak murni langsung. Sebagian pengaruh kepemimpinan justru mengalir lewat proses pemuridan. Di sinilah jawaban atas inkonsistensi penelitian terdahulu: pengaruh kepemimpinan terhadap retensi tampak

kuat saat ia diterjemahkan ke dalam pemuridan yang nyata, dan tampak lemah ketika tidak disertai mekanisme pembinaan yang menahan anggota.

Dominannya *inspirational motivation* sebagai prediktor sangat sesuai dengan watak organisasi keagamaan. Anggota gereja bertahan bukan terutama karena imbalan material, melainkan karena makna, panggilan, dan relasi spiritual. Pemimpin yang mampu menuturkan visi misi gereja dengan jernih menolong anggota menyadari bahwa

kehadiran dan pelayanan mereka bernilai lebih dari sekadar rutinitas. Dalam kerangka ini, visi bukan slogan, melainkan narasi teologis yang menautkan hidup anggota dengan misi Allah dan kebutuhan komunitas.

Intellectual stimulation sebagai prediktor kedua tak kalah penting. Gereja yang sehat tidak hanya menuntut kepatuhan atau kehadiran; ia memberi ruang bagi anggota untuk berpikir, bertanya, belajar, dan mengembangkan pelayanan. Ketika anggota diajak menyumbang gagasan, merancang metode pelayanan baru, atau ikut memecahkan persoalan jemaat, tumbuh rasa kepemilikan dalam diri mereka—dan rasa itu mengeratkan keterikatan pada organisasi. Temuan ini sejalan dengan literatur *work engagement* yang menekankan pemberdayaan, otonomi, dan makna sebagai pendorong keterlibatan yang awet.

Sebaliknya, *individualized consideration* meraih skor terendah, kendati masih dalam kategori sangat tinggi. Ini temuan praktis yang patut dicermati. Seorang pemimpin gereja boleh jadi piawai berkhotbah, menginspirasi, dan memimpin program, namun tak selalu punya waktu untuk coaching personal—padahal pemuridan menuntut pendampingan yang dekat. Karena itu gereja perlu merintis sistem mentoring yang tersebar: lewat pemimpin kelompok kecil, diaken, guru sekolah sabat, mentor pemuda, hingga pelatih pelayanan. Delegasi yang tertata akan memperluas jangkauan *individualized consideration* tanpa menumpukan semuanya pada satu pemimpin.

Peran mediasi pemuridan adalah sumbangan utama artikel ini. Dalam model struktural, jalur pemuridan → retensi berkoefisien 0,482—lebih besar ketimbang jalur langsung kepemimpinan transformasional → retensi. Artinya, pengalaman pemuridan adalah penjelas yang sangat kuat atas keputusan anggota untuk tinggal. Mereka yang dipanggil, diterima, dibekali, dan dilibatkan cenderung lebih berkomitmen dibanding

yang hanya menyaksikan kepemimpinan dari kejauhan.

Temuan ini sekaligus memperluas teori kepemimpinan transformasional. Banyak studi organisasi mengaitkannya dengan komitmen, kepuasan, *engagement*, dan *intention to stay*. Artikel ini menambahkan bahwa pada organisasi keagamaan, variabel antara yang khas adalah proses pemuridan. Dengan kata lain, teori kepemimpinan transformasional perlu dikontekstualisasikan. Efektivitas seorang pemimpin gereja tak bisa diukur semata dari kelihaian memberi visi atau memotivasi, melainkan juga dari kesanggupannya membangun jalur pertumbuhan rohani yang dapat ditempuh anggota secara sistematis.

Pembahasan ini juga berbicara kepada kajian organisasi nirlaba. Gereja menyerupai organisasi sukarela: anggotanya tidak dipaksa terlibat dan tidak menerima upah atas partisipasinya. Studi Almas et al. (2020), Benevene et al. (2020), serta Piatak dan Carman (2023) menegaskan bahwa retensi sukarelawan dipengaruhi kepemimpinan, kepuasan, komitmen, dan pengalaman berorganisasi. Di gereja, variabel-variabel itu mengambil bentuk yang lebih spesifik melalui pemuridan. Kepuasan dan komitmen tidak hanya lahir dari manajemen yang rapi, tetapi dari pengalaman bertumbuh dalam iman dan menjalin hubungan spiritual yang bermakna.

Dari kacamata *Social Exchange Theory*, pemuridan dapat dibaca sebagai pertukaran sosial yang diperkaya secara spiritual. Anggota menerima perhatian, dukungan, pembelajaran, dan kesempatan melayani; sebagai responsnya, mereka mempersembahkan loyalitas, partisipasi, dan komitmen. Dari sudut *Self-Determination Theory*, pemuridan memenuhi *relatedness* lewat integrasi komunitas, *competence* lewat *equipping*, dan *autonomy* lewat pelibatan dalam pelayanan. Ketiga kebutuhan inilah yang menerangkan mengapa pemuridan menyalakan motivasi intrinsik untuk bertahan.

Secara praktis, hasil ini mengingatkan bahwa strategi retensi tidak boleh berhenti pada perekrutan anggota baru. Gereja yang terus menambah anggota tanpa sistem pemuridan berisiko bocor keanggotaannya. Maka investasi pada pemimpin transformasional mesti berjalan seiring investasi pada sistem pemuridan. Pelatihan pemimpin perlu merangkum kemampuan menyampaikan visi, mendengarkan anggota, membentuk kelompok kecil, melakukan coaching, dan menempatkan anggota dalam pelayanan yang sesuai karunia mereka.

Strategi retensi berbasis pemuridan bisa dibangun bertahap. Mulailah dengan peta perjalanan anggota baru, dari baptisan hingga keterlibatan pelayanan. Berikutnya, sambungkan tiap anggota baru dengan mentor atau kelompok kecil. Lalu sediakan kurikulum pembekalan yang praktis dan kontekstual. Selanjutnya, percayakan peran pelayanan yang cocok dengan minat dan karunia masing-masing. Terakhir, evaluasi retensi jangan hanya berpatok pada jumlah anggota, tetapi juga pada tingkat partisipasi, kehadiran, keaktifan dalam kelompok kecil, dan kesiapan melayani.

Relevansi temuan ini terasa pula di era digital. Generasi muda tak otomatis terikat pada organisasi hanya karena tradisi; mereka mencari makna, partisipasi, autentisitas, dan ruang untuk berkontribusi. *Digital discipleship* dapat melengkapi pemuridan tatap muka, khususnya untuk menjangkau anggota yang mobile, sibuk, atau tinggal jauh. Sekalipun demikian, teknologi tidak menggantikan relasi—ia hanya memperluas akses dan menjaga kesinambungan komunikasi. Karena itu, kepemimpinan transformasional di era digital tetap harus berakar pada relasi pemuridan.

Implikasi Penelitian

Implikasi teoretis

Penelitian ini menyumbang beberapa hal pada ranah teori. Pertama, ia memperluas penerapan teori kepemimpinan transformasional ke dalam konteks organisasi keagamaan di

Indonesia Timur. Kedua, ia menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dan retensi lebih tepat dibaca sebagai hubungan yang dimediasi oleh pemuridan. Ketiga, ia memperkenalkan proses pemuridan sebagai konstruk organisasi yang dapat diuji secara empiris yang bukan sekadar konsep teologis yang normatif. Keempat, ia menjembatani literatur kepemimpinan, organisasi sukarela, dan studi gereja.

Lewat model mediasi parsial, artikel ini membantu merukunkan dua arus temuan terdahulu. Temuan positif tentang kepemimpinan dan retensi cenderung muncul saat pemuridan berjalan aktif; temuan yang lemah atau tak signifikan kerap terjadi ketika pemuridan luput dari model atau memang tidak kuat di organisasi bersangkutan. Dari sini, riset mendatang sebaiknya lebih sering menyertakan variabel mediasi dalam kajian kepemimpinan gereja.

Implikasi praktis

Bagi para pemimpin gereja, hasil ini menegaskan satu hal: kepemimpinan yang menahan anggota bukanlah kepemimpinan yang sekadar cakap berkhotbah atau mengurus program, melainkan yang menggerakkan pemuridan. Pemimpin perlu menyusun langkah agar setiap anggota sungguh mengalami dipanggil, diterima dalam komunitas, dibekali, lalu dilibatkan dalam pelayanan.

Bagi lembaga gereja, pelatihan kepemimpinan layak memberi tekanan khusus pada *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation*. Pemimpin perlu diasah untuk menyampaikan visi dengan jernih, memaknai pelayanan, memantik dialog, dan membuka ruang inovasi. Bersamaan dengan itu, kelemahan pada *individualized consideration* mesti dibenahi melalui pengembangan mentoring dan coaching yang terstruktur.

Bagi pengambil kebijakan gereja, keberhasilan tak cukup diukur dari jumlah baptisan atau anggota tercatat. Indikator retensi perlu mencakup kehadiran, keterlibatan kelompok kecil, pelatihan pelayanan, partisipasi misi, serta

perkembangan spiritual. Data semacam itu menolong gereja mengenali titik-titik rawan kehilangan anggota dan merancang intervensi yang tepat sasaran.

Keterbatasan dan Agenda Penelitian Masa Depan

Sejumlah keterbatasan menyertai penelitian ini. Pertama, desain potong lintang membatasi penarikan kesimpulan kausal. Sekalipun model SEM menunjukkan hubungan yang selaras dengan teori, dibutuhkan studi longitudinal untuk memastikan urutan waktu antara kepemimpinan, pemuridan, dan retensi. Kedua, datanya bersifat *self-report* sehingga rawan bias persepsi; riset lanjutan dapat memadukannya dengan data dari pemimpin, catatan kehadiran, rekaman pelayanan, dan indikator retensi administratif.

Ketiga, penelitian berlangsung dalam satu denominasi dan satu wilayah budaya, sehingga generalisasi ke denominasi, wilayah, atau agama lain perlu kehati-hatian. Studi mendatang dapat menguji model serupa pada gereja urban, rural, lintas denominasi, atau organisasi keagamaan non-Kristen. Keempat, mediasi pemuridan di sini diuji secara umum; penelitian berikutnya bisa memilah *calling*, *integrating*, *equipping*, dan *involving* untuk melihat tahap mana yang paling menentukan retensi.

Agenda ke depan juga dapat memasukkan variabel moderasi seperti usia, generasi, lama keanggotaan, status pelayanan, budaya lokal, dan pemanfaatan teknologi digital. Model longitudinal berbasis data panel akan sangat membantu untuk memahami kapan anggota paling rentan meninggalkan gereja, dan intervensi pemuridan seperti apa yang paling mujarab pada tiap tahap perjalanan mereka.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap retensi anggota di organisasi keagamaan—namun

pengaruh itu tidak sepenuhnya langsung. Proses pemuridan memediasi sebagian hubungan keduanya. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional menahan anggota terutama ketika pemimpin sanggup menyalakan proses *calling*, *integrating*, *equipping*, dan *involving*.

Inspirational motivation dan *intellectual stimulation* adalah dua dimensi yang paling kuat menjelaskan retensi. Pemimpin yang memberi visi, makna, dan ruang belajar akan lebih efektif menahan anggotanya. Meski begitu, gereja tetap perlu memperkuat *individualized consideration* lewat sistem mentoring dan coaching yang terdelegasi. Pada akhirnya, artikel ini menegaskan satu hal: retensi anggota bukan semata buah kepemimpinan yang baik, tetapi buah kepemimpinan yang melahirkan pemuridan yang hidup, tertata, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Almas, S., Chacón-Fuertes, F., & Pérez-Muñoz, A. (2020). Direct and indirect effects of transformational leadership on volunteers' intention to remain at non-profit organizations. *Psychosocial Intervention*, 29(3), 125–132.
<https://doi.org/10.5093/pi2020a17>
- Arnon, L., Almog-Bar, M., & Cnaan, R. A. (2023). Volunteer engageability: A conceptual framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(6), 1633–1659.
<https://doi.org/10.1177/08997640221132499>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.

- <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Benevene, P., Buonomo, I., & West, M. (2020). The relationship between leadership behaviors and volunteer commitment: The role of volunteer satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 11, 602466. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.602466>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Çoğaltay, N. (2015). Organizational commitment of teachers: A meta-analysis study. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(4), 911–924.
- Conroy, N., Patton, D., Moore, Z., O'Connor, T., Nugent, L., & Derwin, R. (2023). The relationship between transformational leadership and staff nurse retention in hospital settings: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 2023, Article 9577200. <https://doi.org/10.1155/2023/957720>
- Krishna, C., Upadhyay, R. K., Ansari, K. R., & Babu, V. (2022). Transformational leadership and employee retention: A moderated mediation model of intrinsic motivation and perceived organisational support. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 19(2), 135–153. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2022.121252>
- Nawaz, N., Durst, S., Hariharasudan, A., & Shamugia, Z. (2024). Employee empowerment as a mediator and work engagement as an outcome of transformational leadership. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2291851. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2291851>
- Piatak, J. S., & Carman, J. G. (2023). Unpacking the volunteer experience: The influence of volunteer management on retention and the promotion of the organization. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 9(3), 278–296.
- Sampe, N. (2025). Digital discipleship in the age of connectivity: Indonesian millennials and Generation Z in church ministries. *Journal of Youth and Theology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1163/24055093-bja10090>